العنوان:	الإبداع التنظيمي و دورة في تحسين أداء المؤسسات الصحية
المصدر:	أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر
المؤلف الرئيسي:	بلبولة، إيمان
مؤلفين آخرين:	لشهب، صفاء(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ج2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2011
مكان انعقاد المؤتمر:	البليدة
الهيئة المسؤولة:	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة سعد دحلب البليدة
الشهر:	مايو
الصفحات:	835 - 850
رقم MD:	647206
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink, HumanIndex
مواضيع:	المؤسسات الصحية ، التغيير التنظيمي ، الخدمات الصحية ، الإبداع
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/647206

الإبداع التنظيمي و دوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية

بلبولة إيمان ، لشهب صفاء
جامعة البليدة

مقدمة:

يشهد عصرنا تغيرات هائلة و متسارعة في مختلف المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و التي انعكست سلبا على المؤسسات الصحية، فأصبحت تواجه تحديات كبيرة في مجال التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.

كما تواجه هذه المؤسسات اليوم بيئة محلية و دولية من أبرزها تأثيرات العولمة مما أحدثته من تغيير في النمط التقليدي لعمل الإدارة و الانتقال إلى منظومة جديدة للخدمات الصحية تستند أساسا على المشاركة و شبكة الاتصال، كل ذلك لا يمكن أن يتحقق بدون وجود قوى عاملة ذات قدرات إبداعية لمواجهة هذه التغيرات و متابعة التطورات في شتى المجالات، فنجاح المؤسسات الصحية في القطاع العام أو الخاص يعتمد إلى حد كبير في قدرة و كفاءة العاملين بها.

و من هذا المنطلق جاءت فكرة هذا البحث لدراسة أهمية و دور الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية و يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: " **ما هو دور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الصحية"**

لدراسة هذه الإشكالية، نقترح المحاور التالية:

أولا: مفهوم الإبداع وأنواعه؛

ثانيا: الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية

أهداف البحث: يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

ــ تعميق الفهم بموضوع الإبداع وإلقاء المزيد من الضوء على المصطلحات المتعلقة به، وإزالة الملابسات والغموض.

ــ تحديد أبعاد الإبداع التنظيمي وأهميته بالنسبة للمؤسسات الصحية.

ــ تقديم بعض التوصيات في ضوء ما يمكن التوصل إليه من نتائج.

أولا: مفهوم الإبداع وتصنيفه

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور. وصار استخدام كلمة الإبداع شائعا من قبل كافة المتخصصين وغير المتخصصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع، لهذا نحاول أن نقدم تعريف للإبداع وإشكالية المصطلح لدى المتخصصين.

1– تعريف الإبداع:

أول من اهتم بمفهوم الإبداع و ما يتعلق به هو الاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل JOSEPHE SCHUMPTER الذي أصدر كتابه « The theory of development » عام 1912. وعرف الإبداع من منظور اقتصادي على أنه " استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة " (**01**).

وميز بين خمسة أنواع للإبداع: (**02**).

ــ منتوج جديد؛

ــ إدماج طريقة جديدة للإنتاج؛

ــ تنظيم جديد للإنتاج؛

ــ غزو سوق جديد؛

ــ الحصول على مصادر جديدة لمواد الأولية.

وضمن نفس المفهوم عرف BLACK الإبداع بأنه " التطبيق الاقتصادي للأفكار الجديدة(**03**)

وعرف ROBERT DUCHAMPالإبداع من وجهة نظر أخرى على أنه " تحويل فكرة إلى منتوج جديد " (**04**)ينحصر هذا التعريف على وظيفة واحدة من عملية الإبداع هي خلق منتوج جديد، إن مثل هذه الوظيفة تكاد تكون حكّر على بعض المؤسسات الرائّدة ذات الإمكانيات الهائلة في البحث والتطوير. وأضاف LE BAS على أن الإبداع هو" فكرة مادية تهدف إلى إرضاء حاجة " (**05**) .وطرح جيمس م. هينجتر فكرة جديدة للإبداع وعرفه على أنه " العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد، له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة الصناعية أو المجتمع "، فقد أشار على أن الإبداع له قيمة (**06**)

واستمرت الدراسات المتعاقبة في تناول جوانب أخرى للإبداع فهنالك وجهة نظر تشير إلى أنه سلعة أو خدمة أو فكرة تدرك من قبل شخص بأنها جديدة وقد يكون للفكرة تاريخ طويل لكنها بالنسبة للشخص الذي يراها جديدة وهذا حسب ROGER et SHOEMAKER و أشار كل من VAN EN POEL, BURGELMAN et KOSMIKET أن الإبداع " هو شيء جديد أو تحقيق جديد " ويقصد هنا أن هناك تغيير وقد يكون محدودا أو جذريا سواء كان في تصميم المنتج أو طرائق الإنتاج أو التنظيم (**07**).

أما MARQUIS et MYERS فعرفا الإبداع من وجهة نظر أخرى على أنه سيرورة مركبة من عدة سيرورات جزئية، وليس فقط مجرد فكرة جديدة، أو تطوير سوق جديد أو اختراع آلة جديدة بل هو مجمل هذه العوامل المركّبة والمترابطة مع بعضها البعض وتهدف إلى شيء مشترك.

كما أنه قد قام العديد من الكتاب بتعريف مصطلح الإبداع وورد في تعاريفهم خلط كبير بين مصطلح الإبداع INNOVATION والمصطلحات الأخرى كالابتكارINVENTION والخلق.CREATIVITE فعني فريق من الباحثين بالتمييز بين مصطلح الإبداع INNOVATION والابتكار INVENTION من خلال ما طرحوه من أفكار ووجهات نظر فقد أشار AYNES وزملاؤه على أن الإبداع هو "عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي " مقابل كون الابتكار " عملية جلب تكنولوجيا جديدة للوجود أو الإشارة إلى تكنولوجيا جديدة تنتج من تلك العملية "

واقتبس ERDMAN &CHAIN تعريفا من قاموس WEBESTER الذي يعتبر مرجعا لغويا هاما للتأكّد من دقّة المصطلحات قائلا بأن الابتكار" شيء يتم التفكير به أو شيء يتم التوصل إليه بواسطة التجارب والاختبارات، إذ أنه وسيلة أو اختراع جديد " في حين أن الإبداع هو " شيء يقدم بشكل جديد أو أنه تغيير في طريقة عمل الأشياء ". ووضح هذا التعريف أن الإبداع يأخذ شكلين هما إبداع المنتوج وإبداع العملية.

و قد سارا كل من WEISS & BIRNHOUM على نفس المنوال في مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار، فالابتكار بالنسبة لهم هو" اكتشاف وتطوير التكنولوجيا " أما الإبداع فهو تبني واستخدام الابتكارات " كذلك أوضحا أن هناك ابتكارات جذرية وابتكارات مهمة وابتكارات رئيسية لابد أن يتم التفريق بينهما بناءا على التحسينات المتزايدة والتغيرات التكنولوجية. (**08**)

ومن كل هاته التعاريف التي اهتمت بالتمييز بين الإبداع والابتكار يمكننا أن نستنتج أن الابتكار يتعلق بتوليد الأفكار أما الإبداع فهو يستوجب التطبيق العملي للابتكار, أما الخلق LA CREATION فهو " استخدام البراعة والخيال لتوليد مدخل أو طريقة جديدة غير مألوفة تتصف بالأصالة ". والشيء الأصيل هنا هو الشيء الجديد الذي لا مثيل له من قبل. والإبداع " تحويل الأفكار المخلقّة إلى منتجات، خدمة، أو طرائق لها منفعة وقابلة للاستعمال " (**09**).

في كثير من الأدبيات التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما. فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها. فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل, (**10**)

إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم الاجتماع. بينما يعتبر الإبداع التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.

من خلال ما تم عرضه من مجمل هذه الأفكار وأمام هذا الحجم الهائل من التعاريف والمصطلحات المرادفة للإبداع أو تستخدم معه منها الابتكار والذي يتعلق بإيجاد الوسائل والأفكار سواء كانت عملية أو غير عملية والخلق الذي يتعلق بالجدّة والأصالة في توليد الأفكار أو الاكتشاف أو الابتكار أو الاختراع. كل ذلك بهدف تأطير هذا المصطلح بشكل دقيق وتحديد الفرق بينه وبين المصطلحات المرادفة، يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص تساعد على التعرف على الإبداع وتمييزه من دونه، فالإبداع هو:

- حالة ذهنية؛
- التنبه واليقظة لما يحدث حولنا؛
- هو الاستماع للزبون وطلابا ته؛
- معرفة حاجات المستقبل وسدّها؛
- الترصد لأحداث المستقبل؛
- هو خلق القيمة للزبون والمتعاملين؛
- نسيان العادات والتحررّ من الحكم المسبق؛
- هو الإتيان بالجديد والتطور؛
- هو استعمال الخبرة والمعرفة؛
- هو أن نكون خلاّقين.

2-تصنيف الإبداع:

يتبين من خلال استعراض الأدبيات أن تصنيفات عدة للإبداع قد وضعت وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختصاصاتهم و المجالات التي تناولوها في دراستهم للإبداع، ومن التصنيفات التي اعتمدت للإبداع: (**8**)

1.2-تصنيف الإبداع على وفق معيار المخرجات؛

2.2- تصنيف الإبداع على وفق إدراك السوق؛

3.2- تصنيف الإبداع على وفق معيار التخصص (الوظائف)؛

4.2- تصنيف الإبداع على وفق حجم التغيير.

1.2. تصنيف الإبداع على وفق معيار المخرجات

وهو التصنيف الأكثر شيوعا حيث يقسم الإبداع إلى إبداع المنتوج وإبداع العملية أو الطريقة.

أ- إبداع المنتوج innovation de produit:يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة (**11**).

ب- الإبداع في العملية innovation de procède : هو عبارة عن إحلال داخل المؤسسة طريقة جديدة للإنتاج، أو تحسين طريقة قائمة، تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج (**12**).

2.2. تصنيف الإبداع وفق معيار إدراك السوق

وهنا قسم ROBERSTON الإبداع إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ- الإبداع المستمر les innovation de continuité:تكون درجة الإبداع هنا محدودة، ونقوم بتغييرات طفيفة على المنتجات المتواجدة.

ب- الإبداع نصف المستمر les innovation semi- continuité: هنا المنتج جديدا بالنسبة للسوق ولكن لا يخالف معايير الاستهلاك الحالي.

ج- الإبداع غير المستمر(المتقطع)les innovation de discontinuité: الإبداع هنا جذريا وعميقا كما أن المستهلك يشعر باختلاف عما تعود عليه.

3.2. تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص (الوظائف)

حيث يتم تصنيف الإبداع إلى: (14)

أ- الإبداع الاجتماعي والتشريعي: مثل فرض العديد من الحكومات قانون ال35 ساعة عمل في المؤسسات الفرنسية.

ب -الإبداع التكنولوجي: يخص المنتجات وأنماط وأساليب الإنتاج.

ج -الإبداع الإداري:ويظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المؤسسة.

د - الإبداع في التسويق: يرتبط بوظائف التسويق، الترويج والتسعير والتوزيع وبالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل التغليف أو الإعلان).

ه -الإبداع التجاري: ويخص طريقة جديدة لتقديم المنتوج، استعمالات جديدة، تموقع جديد(15).

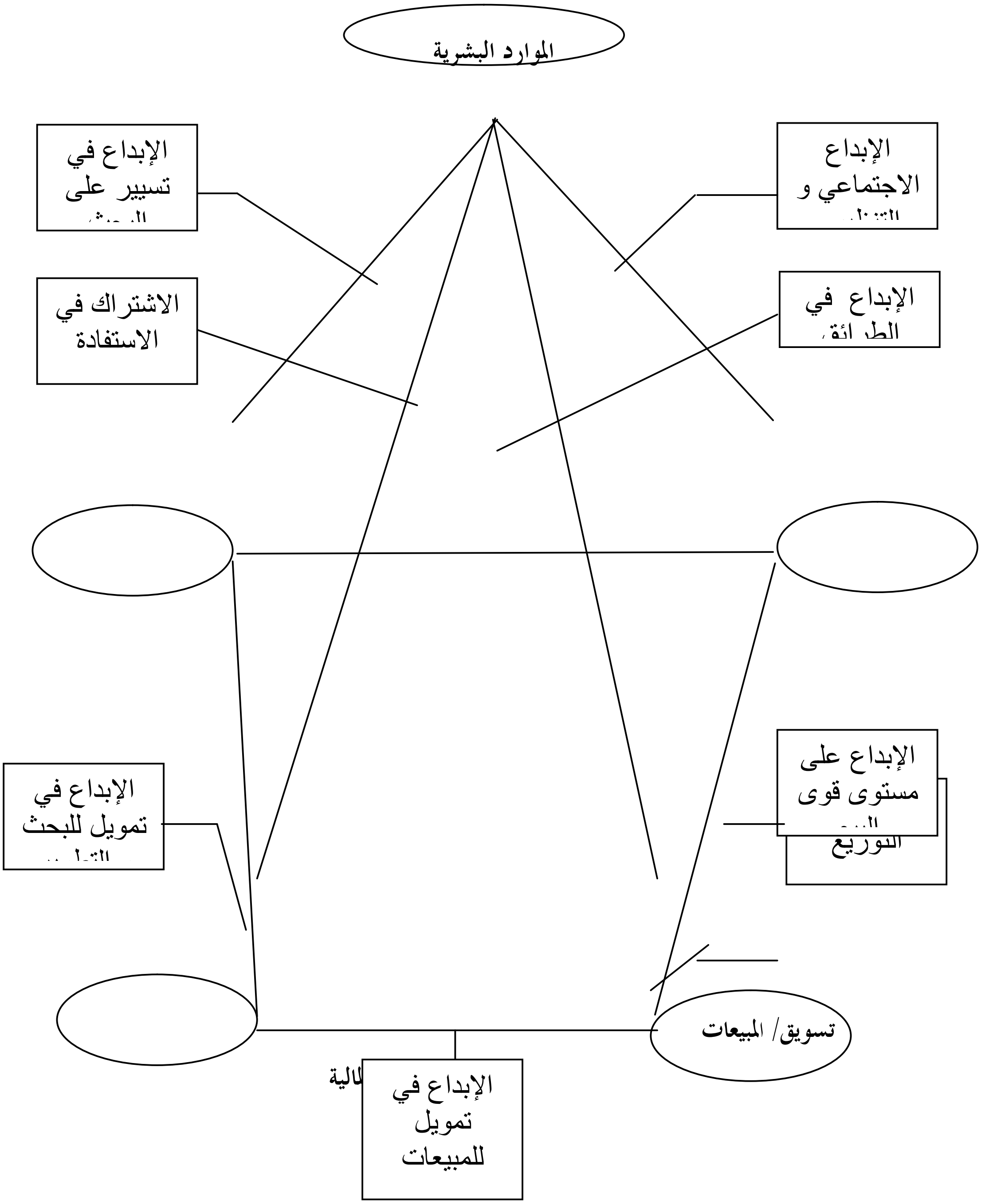
و- الإبداع التنظيمي: يعرف على أنه تبني فكرة أو أسلوب جديد بالنسبة للمؤسسة (16)

كما تم تعريفه على أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية و البناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية.

الإبداع التنظيمي يمس الأساليب التنظيمية فهو يشير إلى التغيرات في هيكل المؤسسة و عملياتها، و يركز على سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأساليب و العمليات الجديدة في الأداء. لأن الإبداع الحقيقي يمر بمراحل متكاملة تبدأ من أسلوب الإدارة و الأنظمة إلى الإستراتيجيات و السياسات والإجراءات ثم الخدمات و المنتجات و التقنيات والسلوك التعاملي و العملاء المستفيدين. (17)

والشكل الموالي يوضح أن الإبداع يشمل مجمل الوظائف المتواجدة :

شكل رقم 01: جوهرة الإبداع الكلي**(18)**



4.2- تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير

ويوجد نوعين من الإبداع:

أ – الإبداع المتزايد l'innovation incrémentale: وهو ذلك التحسين الطفيف والتغيير الصغير الذي يمس السيرورات، الإجراءات، وسائل الإنتاج، المنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة، ففي كل مرة تقوم بإبداع في جزء منها فقط.

ب – الإبداع الجذري l'innovation de rupture: وهو ذلك التغيير الجذري والكلي لمنتجات المؤسسة وإجراءاتها، والانقطاع والتخلي التام عن الممارسات الماضية، وهذا الإبداع يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة فيتم خلق ميزة تنافسية في حالة ما إذا تطابق المنتوج مع متطلبات السوق، (19)ويعتمد هذا النوع على البحث بشكل كبير ويخص في أغلب الأحيان تطوير تكنولوجيا جديدة. (20)

ثانيا – الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية من خلال تطبيق إدارة الأعمال الحديثة (المناجمنت)

تسير مختلف الإدارات نحو التطور والتغير وهذا لتواكب التطورات الحاصلة في مختلف الميادين في عصرنا هذا. إن إدارة الأعمال الحديثة تحاول إدخال جميع التقنيات والأدوات من أجل تسيير أحسن و إحداث نظام إداري فعال و ناجع. والمؤسسات الصحية كباقي المؤسسات الأخرى تسير نحو اعتماد المناجمنت في تسييرها و تنظيمها و ذلك عن طريق اعتماد سياسة فعالة لتشجيع التسيير عن طريق مشاركة كل المستخدمين و إعداد إستراتيجية للاتصال فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات ، الأفكار ، المعارف... وكذلك عن طريق إحداث رقابة أكثر فعالية عن طريق استعمال تقنيات مراقبة التسيير.

1- نحو مشاركة فعالة للمستخدمين

التسيير بالمشاركة هو نوع من التسيير الذي يستعمل مجموعة من التقنيات و التجارب من أجل تقسيم و توزيع المعلومات، المصالح، المعارف، ...إلخ . و بالتالي فان مشاركة مستخدمي الصحة في التسيير يؤدي إلى توطيد العلاقة بينهم و بين مؤسستهم ، وذلك في إطار العمل و التشاور الجماعي، وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة وعلى سير العمل و انضباطه.(21)

و بما أن المستشفى عبارة عن منظمة من المنظمات المعقدة ، نظرا لاشتماله على عدد كبير من المستخدمين من جهة ، و لتعدد التخصصات الدقيقة في أقسامه على ضوء التقدم المطرد في الأساليب العلمية والتكنولوجية المستخدمة في التشخيص والعلاج و الاستشفاء من جهة أخرى، فإن نجاحه متوقف على التنسيق و حسن التسيير و التشاور و المشاركة الفعالة في العمل بين جميع مجموعات ووحدات العمل، وذلك لتحقيق شبكة عمل متناسقة و منسجمة، و هذا طبعا يكون بتجميع كل الفاعلين داخل التنظيم من أجل العمل جماعة.

و إشراك الأفراد يكون في رسم سياسة المنظمة وتحديد أهدافها و وضع خططها ، و حتى اتخاذ قراراتها و ذلك بواسطة ممثليهم في مجلس الإدارة الذين يساهمون بآرائهم وأفكارهم باسم المستخدمين الذين اختاروهم. وقد جسد المشرع الجزائري هذا المبدأ من خلال اللجنة المتساوية الأعضاء و لجان الطعن التي تشتمل على عدد متساو من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين.

يسمح التسيير بالمشاركة بـــــ: (22)

– اشتراك الرئيس مع المرؤوس في وضع القرار،

– تشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرار، كل في حدود اختصاصه لإنجاز الأهداف المتفق عليها و كذا اكتسابهم للثقة في النفس و الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

– قيام الرئيس بقياس النتائج المحققة مقارنة بما اتفق عليه و ليس بما طولب بتنفيذه في شكل أوامر.

لذلك يجب أن تعتمد كل المؤسسات الصحية التسيير بالمشاركة حتى يكون العمل داخل المؤسسة يسير في اتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف المرجوة. كما عليها أيضا إشاعة الجو الديمقراطي والمشاركة والاستماع إلى الآخر لأنها أفضل الوسائل لتفادي مقاومة التغيير و توفير تغذية عكسية تمكن المنظومة الصحية من تطوير قدرتها على تصميم و تنفيذ تغييرات سليمة.

فتطوير المؤسسات أو المنظمات يقوم على بناء قوة عمل مشاركة ومتحمسة جنبا إلى جنب مع قيادات الإدارة. وحتى إذا أردنا التعديل أو التغيير، فإن مشاركة الأفراد مع قيادات التغيير في تصميم وتنفيذ التغييرات تكون بأقل درجات المقاومة، و لعل تقبل الأفراد داخل المنظمة لتلك القيادات و مدى تأثيرها فيهم أفضل السبل التي تساعدهم على تفهم و تبني استجابة للتغييرات التي يحدثها القادة.

2- التــحفيــز

وهناك من يرى بأنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج (23)

إن اعتماد سياسة التحفيز داخل المؤسسات لأمر ضروري من اجل بعث روح العمل و المبادرة لدى الأفراد. فكيف يكون هذا التحفيز ؟ و ما هي الطرق المتبعة لتحفيز الأفراد ؟

التحفيز هو عبارة عن مجموعة العوامل التي تدفع المستخدمين أيا كان موقعهم، نحو بذل جهد أكبر و إقبال أكثر على تنفيذ مهامهم بجد و كفاية لرفع مستوى العمل كما ونوعا. كما أنه يمثل " طاقة موجهة للحصول على رضي الأفراد" و هو " استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين".

و التحفيز نوعان : تحفيز مادي و تحفيز معنوي

1.2 التحفيز المادي :

هو التحفيز الذي يجعل الموظف يشعر بالاستقرار المادي الذي يضمن له مستوى كريم من العيش ، يتناسب و تكاليف المعيشة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه وتتمثل هذه الحوافز في :

أ- الأجر : لأنه هو الذي يحقق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية للإنسان، وبواسطة يمكن استقطاب و جلب العمالة الجيدة للعمل وتحريك عجلة الإنتاج بربط الأجر بالإنتاجية.

ب- العلاوات السنوية : و لا يمكن أن تكون العلاوات (الزيادات) السنوية على الراتب حافزا إلا إذا كانت على أساس كفاءة ونشاط وإنتاجية الفرد في المؤسسة.

ج- المكافآت : و التي تعطى لقاء قيام الفرد بعمل متميز يحقق مستوى معنيا من الإنتاجية.

د- المشاركة في الأرباح : و هي متعلقة بالشركات التجارية والصناعية إذ يكون للمستخدمين قسط من الأرباح التي تحققها الشركة.

2.2 التحفيز المعنوي : ويتمثل في:

أ- تحسين ظروف و مناخ العمل: أي توفير الوسائل الضرورية لدفع الموظف إلى أداء مهامه و التفاني في العمل ، فكلما كانت ظروف العمل مناسبة (إنارة جيدة ، تهوية كافية ، الهدوء ، النظافة ...) كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

ب- تقدير جهود الأفراد : بمختلف أنواع التقديرات المعنوية عن طريق رسائل شكر مثلا للمستخدمين الأكفاء و الجادين في عملهم.

ج- دعم العلاقات الإنسانية و الوظيفية داخل المؤسسة والتي تلعب دورا هاما في تحفيز الفرد ودفعه لأداء أفضل.

3- الاتصال

لغرض نجاح أي عملية تسيير، لابد على المنظمة أن تعتمد على الاتصال بين مختلف هياكلها و أفرادها و يعرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر(24) أو بين طرفين هما : المرسل و المرسل إليه بغرض تحقيق العمل الإداري.

و الاتصال الداخلي هو عبارة عن تعبئة جميع الموارد المادية والمالية لبلوغ الأهداف التي سطرتها المؤسسة ، و يكون هذا الاتصال داخل نطاق المؤسسة، سواء بين مصالحها و أقسامها أو بين مستخدميها على جميع مستوياتهم، وهو وسيلة مهمة من وسائل التقدير والتقييم كما أنه المحور الأساسي الذي يعتمد عليه نشاط أي مؤسسة بما فيها المؤسسة الصحية، التي تختلف عن المؤسسات الأخرى نظرا لنوعية الخدمات المقدمة وحساسيتها لتعلقها بصحة الإنسان وحياته، وكذا تعدد الأسلاك الوظيفية، وطبيعة المرتفق (المريض) ، و هذا ما يجعل الاتصال داخل المستشفى أكثر من ضرورة بل حتمية يجب إعطاءها أهمية كبيرة.

ونظرا لظهور المفهوم الجديد لتسيير الموارد البشرية القائم على مبدأ المشاركة أو الإجماع و التقارب و الحيوية، فإن الاتصال يؤثر على مجموع مسيري المؤسسة الصحية والأطباء للعمل سويا من اجل تجاوز الخلافات الداخلية و إحداث حوار عميق بين أفراد المؤسسة و حل المشاكل المتعلقة بالتنسيق والتخطيط و العلاقات الإنسانية ، وتحسين مردودية الخدمات الصحية.

و موازاة مع ذلك يستوجب على المؤسسات الصحية إعداد إستراتيجية للاتصال حيث تعتبر هذه الأخيرة مسؤولية تسييرية ، فإعدادها يخلق التنسيق والفعالية بين مجموع تركيبات المؤسسة وأنشطتها ويخلق كذلك نوع من الشفافية والوضوح في تعامل المؤسسة مع الأفراد والمواطنين كما يسهل تدفق المعلومات من خلال نظم فعالة للاتصال.

إن إعداد إستراتيجية للاتصال يتطلب المرور بالمراحل الأساسية التالية: (25)

أ– تحديد الأهداف : وتحديد الأهداف يعتمد على مرحلتين :

– تحديد الأهداف العامة وهي من مهام المديرية العامة.

– تحديد الأهداف النوعية والتي تتم بمشاركة المديرية العامة وممثلي الأفراد بالمؤسسة.

ب– دراسة الوسط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة :

إنه لمن الضروري أن تنسجم أهداف المؤسسة مع بيئتها الداخلية وهويتها، ومنه يجب أن يتم دراسة مايلي :

* **هوية و صورة المؤسسة** : التي تتضح من خلال هياكلها وأنظمتها وتاريخها ومجموع الفرق الثقافية التي تشكلها وكذلك التركيبة المؤسساتية والتركيبة المهنية...

* **المصادقة على أهداف المؤسسة** : عن طريق معرفة :

– رغبات المستخدمين في الاتصال .

– الحاجة الملاحظة وغير المعبر عنها .

– خطر عدم الموافقة على هوية المؤسسة.

– خطر ظهور دوافع معارضة للاتصال.

* **دراسة مخطط الإعلام بالمؤسسة** : عن طريق كشف أهم الطرق الخاصة بالإعلام داخل المؤسسة.

* **الشروع في دراسة الوسط الاجتماعي والثقافي** : و ذلك عن طريق إعلام المستخدمين بل حتى إشراكهم وجمع المعلومات الكافية وتحليلها وأخذ القرار من اجل المصادقة على الهوية و الصورة التي يود إعطاؤها للمؤسسة.

ج– تحديد الرسالة واختيار الوسائل :

تعتمد هذه المرحلة على تحديد مضمون الرسالة و النقاط المراد الوصول إليها، على أن تكون الرسالة تتأقلم مع المراد الوصول إليه، و أن تكون واضحة وصادقة وسهلة ، وتعتمد على مجموعة وسائل منها : الشفوية ، السمعية ، البصرية و تكنولوجية.

د– وهي المرحلة الأخيرة وتتعلق بتنفيذ الإستراتيجية.

4- نحو رقابة أكثر فعالية

تعرف الرقابة الممارسة على المؤسسات الصحية العديد من النقائص رغم تعدد هيئاتها و خضوعها لسلسلة من أنواع الرقابة. حيث أنها تشهد عراقيل ومشاكل في التسيير من بين أسبابها عدم فعالية الرقابة و مساهمتها في عرقلة التسيير أكثر من تحريكه و تفعيله و ذلك لاهتمامها بالجوانب المادية و الحساسية و إهمالها لجوانب تخص التسيير والتحفيز، إذ تعتبر إجراءات قانونية بعيدة نوعا ما عن الواقع أكثر منها وسيلة لتحسين وترقية التسيير. لذلك يجب إعادة النظر في تطبيق هذه الرقابة، وذلك عن طريق اعتماد مراقبة التسيير كحتمية لرفع مستوى التسيير.

1.4-تعريف مراقبة التسيير

تعرف مراقبة التسيير على أنها مسار دائم للتعديل، تستهدف تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد و تصحيح الأخطاء و الانحرافات، وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة, وبالتالي فهي نظام للتحكم في التسيير ككل.(26)

من خلال هذا التعريف سنحاول استخراج أهم الخصائص التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير :

أ- إن مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل:

يعرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان والمكان والتي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة.(27)

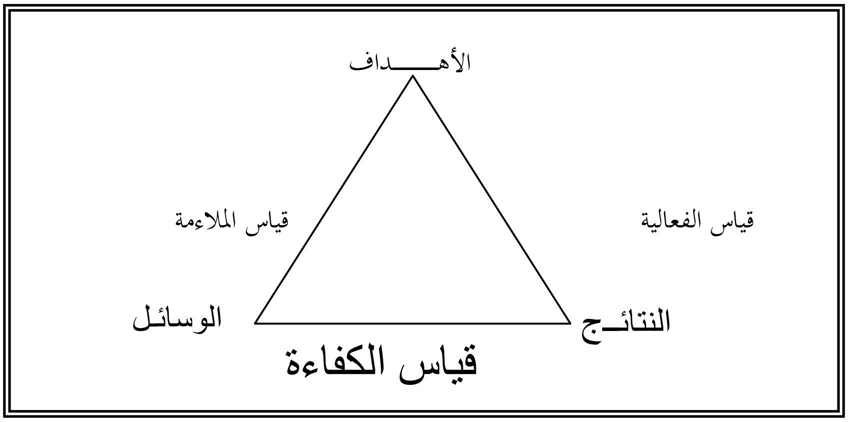
يتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد حصلت واستعملت بكل فعالية وكفاءة, ويسمح هذا المسار بالتدخل قبل, خلال, وبعد الأداء.

هذا يعني أن مراقبة التسيير تسمح بالقيادة الأمامية للأداء عن طريق التسيير التقديري له ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح بالقيادة المتزامنة للأداء و كذلك القيادة الخلفية وذلك باستخدام لوحات القيادة و المحاسبة التحليلية.

ب- العلاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج هي قاعدة مراقبة التسيير:

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة كما هو مبين:

الشكل رقم2: مثلث مراقبة التسيير(28)



من خلال هذا الشكل يمكننا القول أن مهمة مراقبة التسيير هي الربط بين القمة والقاعدة بهدف تحقيق الفعالية، الكفاءة والملاءمة، ويقصد بالفعالية التمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، أما الكفاءة فهي تحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة(من حيث التكاليف و الوقت...)، وفيما يخص الملاءمة فهي توافق الأهداف مع الموارد المستخدمة لتحقيقها.(29)

ج- تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري:

تعمل مراقبة التسيير داخل المؤسسة على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة و التي تكون ناتجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي لتساعدهم على التحكم في أدائهم وعلى اتخاذ القرارات المناسبة.

2.4-أهداف مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير كما رأينا سابقا إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسة ككل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف التالية :

أ- الربط بين الإستراتيجية والمستوى التنفيذي :

عرف Anthony مراقبة التسيير على أنها المسار الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق استراتيجياتها .(30)

أكمل Anthony تعريفه بتوضيح العلاقة بين مراقبة التسيير والإستراتيجية حيث أشار بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الإستراتيجية.

و من هذا التعريف يمكن استخراج نمطين من الآليات:

- مراقبة التسيير آلية لتنسيق القرار.
- مراقبة التسيير آلية للتنشيط .

الجدول رقم1: مراقبة التسيير آلية للتنسيق والتنشيط (31)

آلية لتنسيق القرار	آلية للتنشيط
الهدف هو جعل نظام اتخاذ القرار أكثر فعالية و ذلك من خلال تنسيق أفضل لمراحل و إجراءات تخصيص الموارد.	الهدف هو التأثير على سلوك الأعضاء في الاتجاه المنتظر من طرف المؤسسة، وهو يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم مكافأتهم، تحفيزهم، تعليمهم...)

فالإستراتيجية ليست مجرد تحديد فقط إنما كذلك تنفيذ جيد، لهذا و مع ظروف المحيط المتغير لم يعد من الممكن تحديد إستراتيجية المؤسسة من دون أن تكون هناك متابعة يومية لتنفيذها، وهذا لكي يكون باستطاعة المؤسسة التراجع واتخاذ القرارات المناسبة.

وبالتالي تتضمن مراقبة التسيير الربط بين النوايا الإستراتيجية لمتخذي القرارات و نشاطات المنفذين و ذلك بالحرص على تبليغ الأوامر بصرامة و التأكد من تنفيذها. كما أن تجزئة مراقبة المؤسسة إلى ثلاث نظم جزئية للمراقبة, تسمح بتحديد دقيق لدور مراقبة التسيير, فهي تندرج بين الخيارات الإستراتيجية والنشاطات اليومية, أي أنها بمثابة وسيط بينهما و هذا ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 2: الدور الوسيطي لمراقبة التسيير(32)

التخطيط الاستراتيجي	مراقبة التسيير	المراقبة التنفيذية
يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها. تحدد فيما بعد سياسات الحصول و تحويل استعمال هذه الموارد. وتترجم هذه السياسات إلى مخططات وموازنات تكون محل دراسة و متابعة باستمرار.	← **مراقبة التسيير كوسيط** →	يتم تنظيم وتسيير المهام المتكررة عن طريق المراقبة التنفيذية أو مراقبة المهام, التي تسمح بالتأكد من أهم المهام قد أنجزت بكفاءة و فعالية. تحدد هذه المراقبة الإجراءات الروتينية, كما تحدد غالبا الآليات التي تسمح بتعظيم المهام المتكررة.

ب- تصميم نظام للمعلومات :

يعمل مراقب التسيير عند وصوله للمؤسسة على إقامة نظام للمعلومات خاص به، يسمح هذا النظام بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية (المعلومات المحاسبية، المعلومات عن حالة السوق...) التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.

وإذا ما أردنا تمثيل نظام المعلومات لمراقبة التسيير بمدخلاته ومخرجاته والتحويلات الحاصلة به فإننا نجد ما يلي: (33)

- تتمثل المدخلات في: تكاليف وإيرادات المحاسبة العامة و معطيات أخرى للمحاسبة التحليلية, التدفقات المالية الخارجية و الداخلية إضافة إلى المدخلات الأخرى(الإستراتيجية، التسويقية...).

– **تتمثل المعالجة في**: الإجراءات المحاسبية, وضع الموازنات, حساب التكاليف و الفروقات.

– **أما المخرجات فتتمثل في**: الموازنات, المخططات, التكاليف, الفروقات...الخ

و عليه يعتبر نظام مراقبة التسيير أداة أساسية لتقديم المعلومات الأساسية و المختلفة للإدارة العامة ولرؤساء المصالح, وهو يحتل قلب المؤسسة لكنه يبق يمثل جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة.

ج- **المساهمة في تصميم هيكلة المؤسسة:**

لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى, فلها مهمة المساهمة في تصور هيكلة المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة.

إن وضع نظام لمراقبة التسيير يفترض هيكلة معينة للمؤسسة وخصوصا يفترض توزيعا لمراكز المسؤولية.

فمركز المسؤولية هو وسيلة تسمح بهيكلة المؤسسة وبتحفيز المسؤولين على التسيير طبقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز, وبالتالي فإن مركز المسؤولية هو وحدة تنظيمية مرخص لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف. (34)

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من مراكز المسؤولية و هي: مراكز التكاليف، مراكز المصاريف، مراكز رقم الأعمال، مراكز الأرباح ، مراكز المردودية أو الاستثمارات .

د- تحقيق اللامركزية :

على إثر ما سبق يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه: (35)

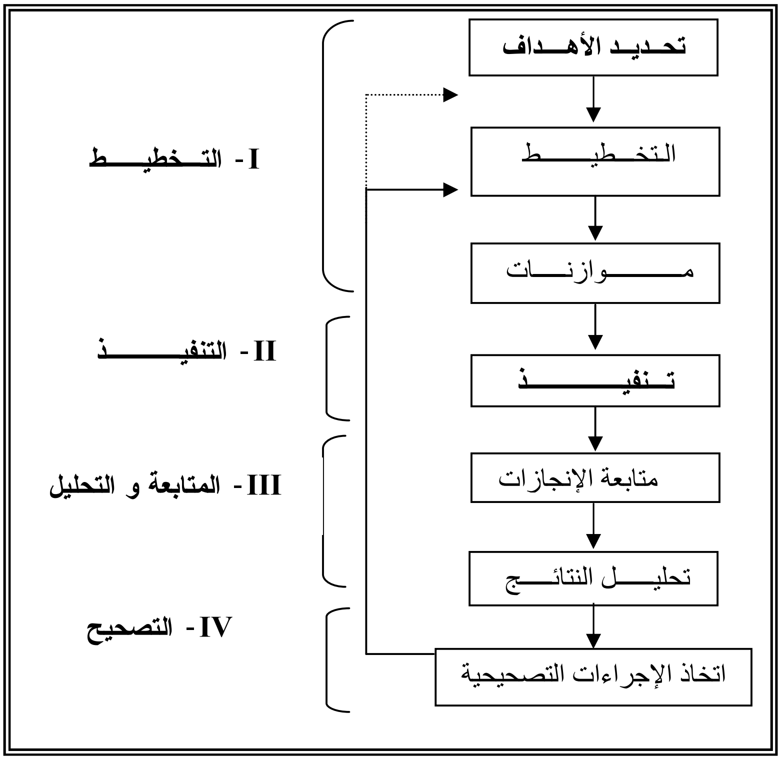
- يسمح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها و كذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.
- يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها و الوسائل اللازمة لذلك.
- يسمح بإنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الإنجازات، بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تمنح للمستويات السلمية العليا ضمان أكبر لتحقيق الكفاءة والفعالية في التسيير.

و حيث تكون اللامركزية ممكنة ومرغوب فيها, يقوم نظام مراقبة التسيير بتعديل طبيعة الإشراف المطبق، فالمسؤول الأعلى لم يعد في حاجة إلى متابعة كل نشاطات مساعديه بالتفصيل، إنما عليه أن يتحقق فقط من سلامة تأسيس هذه النشاطات من خلال النتائج المحققة وبالتالي يشكل نظام مراقبة التسيير آلية قوية للتنظيم، تضمن مسؤولية مختلفة الأطراف والمسؤولين وتنسق بين نشاطاتهم.

3.4- مسار مراقبة التسيير

بالإضافة إلى المهام التي تضطلع بها مراقبة التسيير فإنها تهدف إلى المساهمة في جعل المؤسسة الصحية أكثر ديناميكية وتفتحا على المحيط وذلك من خلال إتباع المسار التالي:

الشكل رقم3 : مراقبة التسيير في أربع مراحل: مسار للتعلم (36)



يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة تفترض الإثراء والتعلم تدريجيا، وهذا المسار هو عبارة عن حلقة متكونة من أربع مراحل كما هو موضح في الشكل

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وأفراد المؤسسة الصحية على تحسين أدائهم من خلال مختلف المراحل السابقة, فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والأفراد التعرف على أخطائهم وتحسين أدائهم في المستقبل.

وعليه يهدف مسار مراقبة التسيير داخل المؤسسة الصحية إلى التدريب والتعليم و إلى تحسين جودة العمل التسييري ككل.

خلاصة:

من خلال بحثنا يمكننا استنتاج ما يلي:

ـــ رغم اختلاف الدراسات والبحوث وعدم اتفاقها في جوانب متعددة بمصطلح الإبداع ، إلا أنها تتفق جميعا على أهميته سواءا كان للمؤسسات أو للمجتمعات ككل، فبدون وجود الإبداعات لا يمكن أن يكون هناك تطور وتقدم في كافة مجالات الحياة.

ـــ و يتضح من خلال ما سبق عرضه أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف من رفع الأداء.

ـــ يعتبر المحفز مقويا رئيسيا في المؤسسات المبدعة و ركيزة أساسية لوجود الإبداع، و لا ينبغي فقط لتواجد الحوافز بل لابد من ربطها بالأداء و الإبداع

ـــ في نهاية هذا البحث ، نقول أن المنظومة الوطنية للصحة تعاني العديد من النقائص خاصة فيما يتعلق بالجانب التسييري و التنظيمي،و قلة الحوافز المادية والمعنوية و المشاركة الجماعية وهو ما أثر سلبا على مختلف نشاطاتها، و أدوارها، و قطع الطريق أمام تحقيق أهدافها.

نقدم فيما يلي بعض المقترحات وهي كالتالي:

– القيام بعمليات التحسيس والتوعية بأهمية أنشطة الإبداع على كل المستويات (مدارس، معاهد، جامعات،...الخ)؛

- تحسيس المؤسسات الصحية بضرورة وأهمية الإبداع التنظيمي للرفع من كفاءتها و أدائها التسييري ككل.
- إن النظرة التحليلية النقدية للنظام الوطني للصحة تقودنا إلى ضرورة التفكير في تطبيق مجموعة إصلاحات ترمي إلى حل المشاكل التي تعاني منها المنظومة الوطنية للصحة. إن مجمل هذه الإصلاحات تتركز أساسا في إعادة تنظيم العلاقة بين الوصاية والمؤسسات الصحية بشكل يسمح بمنح المؤسسات الصحية استقلالية وحركية أكثر في التسيير بما يضمن مبدئيا تطبيق اللامركزية بمفهومها الحقيقي وهو ما سيقودنا إلى خلق مجال لحرية التصرف الداخلية وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية و نجاعة.
- ضرورة اعتماد مجموعة من تقنيات و أدوات التسيير الحديثة من أجل عصرنة التنظيم الصحي ، و جعله يواكب التغيرات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية، ... فالعالم يشهد تغيرا كبيرا كل يوم و يتطلب الانسجام مع هذا التغيير إحداث تغييرات تنسجم معه في السرعة و الاتجاه.
- ضرورة الاعتماد على الطرق و المناهج الحديثة للاتصال و مراقبة التسيير ، باعتبارهما من التقنيات التي تعتمد عليها إدارة الأعمال الحديثة و الإبداع التنظيمي.

إن تطبيق هذه الخطوات سوف يسمح بإعطاء ديناميكية و فعالية للنظام الحي ، مما يقودنا نحو خلق نظام وطني جديد للصحة ، يأخذ بعين الاعتبار مختلف التجارب ، و النقائص السابقة بشكل يسمح بالوصول إلى الأهداف المتوخاة و مسايرة تطورات العصر.

فتطوير المؤسسات الصحية يساعد على التعامل مع البيئة من خلال خلق منظمات ديناميكية تفهم بيئتها الداخلية ، و تزيد من فعالية المؤسسة بشكل يمكنها من التعامل مع بيئتها الخارجية المتغيرة.

المراجع :

1. Rodolphe Durand," Guide du management stratégique", Dunod, Paris, 2003.p73
2. Christian le Bas," Economie de l’innovation ", Economica, Paris, 1995.p09
3. M.H.Bala Subramanian," Pattern of Technological innovation in Small enterprise", Technovation, Volume 25, Issue 3, March 2005.p27
4. Robert Duchamp," Méthode de conception de produits nouveaux", Hermès science publication, Paris, 1999.p17
5. Salome Lâchât, Daniel Lâchât," Stratégie de rupture et innovation de l’entreprise", Edition l’harmattan, Paris, 1997.p06
6. جيمس م. هينجز،"100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية"، تعريب إصدارات بايمك، القاهرة، 2001.ص21
7. Florence Duvieux,"Management de l’innovation", Fnege, France, 2001.pp05-06
8. سلوى هاني عبد الجبار السامرائي،" الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، بغداد، 1999.ص31
9- Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet, "Management. L’essentiel des concepts et des pratiques", 4e édition, Pearson éducation, France, 2004.p203
10. بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب،"إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.ص152

11. Michel Robert, Marcel Devaux," Stratégie pour innover", Traduit par Céline Labone, Dunod, Paris, 1996.p18
12. Gille Roman, "L'innovation technologique dans l'industrie, quatre entreprises sur dix ont innover entre 1998 et 2000", 4 pages (des statistiques industrielles), N°168, Décembre 2002.p02
13. Christian Michon," Le Marketeur, Les nouveaux fondements du marketing", Pearson éducation, France, 2002.p164
14. فاضل يمينة، "أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية"، حالة مجمع صيدال الصناعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000.ص136
15. MARIE- CAMILLE DEBOURG, JOEL CLAVELIN, OLIVIER PERRIER, Pratique du marketing, Berti édition, Alger, 2004.
16 ALBER DAVID, structure et dynamique des innovations managériales, cinquième conférence de l'AIMS, 13, 14, et 15 mai 1996, Lille, p 02 ;
17 SURENDRA GEVA, WULONG GU, L'effet de l'innovation organisationnelle et de la technologie de l'information et de la communication sur le rendement des l'entreprises, International productivity monitor, Number 4, 2004, P 47.
18. MARC GIGET, L'innovation dans l'entreprise, in : Technique de l'ingénieur, Traite generalite, A4010, Vol AG2/05/1994, 2003p.16.
19. BRUNO AMABLE, REMI BARRE, ROBERT BOYER, Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation, Economica, Paris, 1997.p47
20. M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, Gestion de la PME/PMI, Edition Nathan, Paris, 1997.pp 285-286
21- بوبرطخ وداد، نظام المؤسسات الصحية – دراسة تحليلية ونقدية–، مذكرة نهاية الدراسة، المدرسة الوطنية للإدارة، 2003، ص 33.
22- بوبرطخ وداد، مرجع سبق ذكره، ص 33.
23-www.cards.com
24- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص49
25- بوبرطخ وداد، مرجع سبق ذكره، ص34.
26- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 41.
27- HENRI BOUQUIN, Le contrôle de gestion, 3eme édition, Paris, puf, 1997, p21.
28- MCHEL CHARPENTIER, PHILIPPE GRANDJEAN, Secteur public et contrôle de gestion, Paris, Edition d'organisation, 1998, P 21.
29- ROBERT TELLER, le contrôle de gestion- pour un pilotage intégrant stratégie et finance-, paris, management société, P 10.
30- ROBERT N.ANTONY, JOHN DEARDEN, NORTON M.BEDFORD, Management control Systems, Fifth edition, USA, IRWN, 1984, P 10.
31- ROBERT TELLER, OP CIT, P09.
32- ROBERT TELLER, OP CIT, P09.

33- CLAUDE ALAZARD, SABINE SEPARIE, Contrôle de gestion, 5eme édition, paris dunod, P89.
34- ROBERT TELLER, OP CIT, P 15.
35- P.L BESCOS et autre, Contrôle de gestion et management, 4eme édition, paris, édition Montchrestien, 1997, p 76.
36- HELENE LONING, Le contrôle de gestion, Paris, Dunod, 2003, P 03.